

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN METODE *BALANCED*
*SCORECARD***

(Study Kasus Pada CV. Mitra Jaya Company)

Skripsi

Diajukan Kepada Universitas Muhammadiyah Malang Untuk Memenuhi Salah
Satu Persyaratan Akademik Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Teknik



Disusun Oleh:

AJEUNG PARASETYO NINGRUM PUTRI

201210140311054

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2018**

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE
BALANCED SCORECARD**

(Studi Kasus Pada CV. Mitra Jaya Company)



Disusun Oleh :

Ajeung Parasetyo Ningrum Putri

201210140311054

Menyetujui dan Mengesahkan:

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Ilyas Mas'udin, S.T., M.Log., Scm.Ph.D

NIP. 108.0203.0364

Dana Marsetya S.T., M.T.

NIP. 108.1410.0566

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Ilyas Mas'udin, S.T., M.Log., Scm.Ph.D

NIP. 108.0203.0364

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillahirabbil'amin, puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya serta Nabi Muhammad SAW yang telah menjadi junjungan hidup. Segala puji bagi Allah sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir saya yang berjudul “Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”.

Tugas akhir ini diajukan sebagai syarat untuk mencapai kelulusan dalam program studi Teknik Industri Program Strata I Jurusan Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Malang.

Selama penyusunan tugas akhir ini, penulis telah banyak mendapat bimbingan, bantuan dan motivasi dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Allah SWT, yang selama ini telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Kedua orang tua saya yang telah memberi dorongan dan motivasi baik berupa moril, materi dan spiritual yang tiada henti-hentinya selama ini dan terimakasih atas do'a yang tidak pernah putus.
3. Bapak Ilyas Mas'udin., M.log., S.cm., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Marsetya Utama, S.T., M.T. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, motivasi, penjelasan, dan saran dalam penyusunan Tugas Akhir ini.
4. Bapak Angga Hadi Kurniawan S.Pt. selaku General Manager yang telah memberikan saya izin melakukan penelitian di perusahaan CV. Mitra Jaya Company.
5. Ibu Annisa Kesy Garside, S.T., M.T. selaku Dosen Penguji I dan Bapak Ir. H.M. Kholik M.T. selaku Dosen Penguji II seminar proposal dan ujian skripsi yang telah memberikan saran dan penjelasan dalam penyelesaian tugas akhir ini..
6. Bapak Ilyas Mas'udin., M.log., S.cm., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Malang.

7. Ibu Dr. Ahmad Mubin, S.T, M.T selaku dosen wali yang telah memberikan arahan dalam melaksanakan aktivitas perkuliahan sampai selesainya tugas akhir ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Teknik Industri yang telah memberikan bekal ilmu dan pengarahan selama ini.
9. Kawan-kawan IMM Komisariat "*Aufklarung*" Teknik yang senantiasa memberikan semangat dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
10. Kawan-kawan IMM Komisariat "*Supremasi*" Hukum yang senantiasa memberikan dukungan secara moril maupun materil.
11. Teman-teman Teknik Industri 2012 B yang senantiasa memberikan semangat dan meluangkan waktu untuk berdiskusi dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Al-Akif Candra Kelana Pelu S.H, M.H., Titan Tawang Ilal Billhaqqi, Syahrul Moch. Ardiansyah, Haira Salim, Yuli Artika, dan Bima Pamungkas, yang senantiasa menemani, memberikan dukungan secara moril maupun materil hingga akhir penyelesaian skripsi ini.
13. Dan semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas bantuan dan dukungannya.

Saya menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih terdapat beberapa kekurangan yang memerlukan penyempurnaan. Untuk itu saya mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun sehingga dapat menambah kemampuan dan pengetahuan saya. Semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi banyak orang serta perusahaan pada khususnya.

Malang, 14 November 2018

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	1
1.3. Tujuan Penelitian	2
1.4. Manfaat Peneitian	2
1.5. Batasan Masalah dan Asumsi	3
BAB II.....	4
LANDASAN TEORI	4
2.1. Sistem Pengukuran Kinerja.....	4
2.1.1. Pengertian Kinerja	4
2.1.3. Pengertian Pengukuran Kinerja	4
2.1.4. Manfaat Pengukuran Kinerja	4
2.1.5. Model-Model Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi.....	5
2.2. Perancangan Sistem kinerja <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	7
2.2.1. Empat Perspektif Dalam Metode <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	8
2.2.1.1 Perspektif Keuangan	8
2.2.1.2 Perspektif Pelanggan	9
2.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	10
2.2.1.4 Perspektif Belajar dan Pertumbuhan	12
2.2.2. Perencanaan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	13
2.2.2.1 Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Perusahaan	13
2.2.2.2 Penentuan ukuran Pencapaian Tujuan Strategis.....	16
2.2.2.3 Penentuan Target dan Inisiatif.....	16
2.2.3. Analytical Hierarchy Process (AHP).....	17
2.2.3.1 Prosedur AHP.....	18
2.2.3.2 Pengukuran Konsistensi AHP	19
2.3. Pengukuran dan Penilaian Kerja Perusahaan.....	20
2.3.1. Objective Matriks (OMAX)	20
2.3.2. Traffic Light System (TLS).....	20
BAB III	22
METODELOGI PENELITIAN	22
3.1. Metode Penelitian	22

3.1.	Tahap Penelitian.....	23
3.1.1.	Fase Pengumpulan Data	23
3.1.2.	Fase Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	27
3.1.3.	Fase Perancangan dan Penilaian Kinerja.....	28
3.1.4.	Fase Analisa dan Pembahasan.....	28
3.1.5.	Fase Kesimpulan.....	31
BAB IV.....		31
PENGUMPULAN DAN PENGELOLAAN DATA.....		32
4.1.	Tinjauan Perusahaan	32
4.1.1.	Sejarah Berdirinya Perusahaan	32
4.1.2.	Visi dan Misi Perusahaan	32
4.1.3.	Tujuan Perusahaan.....	33
4.1.4.	Struktur Organisasi	33
4.1.5.	Job Deskripsi Struktur Organisasi	34
4.1.6.	Sumber Daya Manusia.....	35
4.1.7.	Produksi.....	37
4.2.	Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i>	45
4.2.1.	Penentuan Tujuan Strategis	45
4.2.1.1	Perspektif Keuangan	45
4.2.1.2	Perspektif Pelanggan	47
4.2.1.3	Perspektif Bisnis dan Internal	48
4.2.1.4	Perspektif Belajar dan Pertumbuhan	50
4.2.2.	Penentuan Ukuran Performansi	51
4.2.2.1	Perspektif Keuangan	51
4.2.2.2	Perspektif Pelanggan	54
4.2.2.3	Perspektif Bisnis Internal	56
4.2.2.4	Perspektif Belajar dan Pertumbuhan	58
4.2.3.	Verifikasi Key Performance Indikator (KPI)	60
4.2.4.	Pembobotan Key Performance Indicator (KPI).....	61
4.2.5.	Penentuan Target dan Inisiatif.....	62
4.2.6.	Pengolahan Data <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) pada masing-masing perspektif.....	65
4.2.7.	Rekapitulasi Kinerja <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	74
4.3.	Pengukuran dan Penilaian Kinerja.....	75

4.3.1.	Pengukuran Kinerja dengan Metode OMAX dan TLS	76
4.3.2.	Inisiatif Perbaikan.....	83
BAB V		85
ANALISA PEMBAHASAN.....		85
5.1.	Analisis Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecad</i> (BSC)	85
5.1.1.	Analisis Tujuan Strategis dari perusahaan.....	85
5.1.1.1	Perspektif Keuangan	85
5.1.1.2	Perspektif Pelanggan	86
5.1.1.3	Perspektif Proses Bisnis dan Internal	87
5.1.1.4	Perspektif Belajar dan Pertumbuhan	88
5.1.2.	Analisis Key Performance Indicator (KPI)	89
5.1.2.1	Perspektif Keuangan	89
5.1.2.2	Perspektif Pelanggan.....	90
5.1.2.3	Perspektif Proses Bisnis dan Internal	91
5.1.2.4	Perspektif Belajar dan Pertumbuhan	92
5.1.2.5	Analisis Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	93
5.1.2.6	Analisis kinerja pencapaian masing-masing <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	95
5.2.	Analisis Hasil Pengukuran dan Penilaian Kinerja	99
5.3.	Usulan Perbaikan	100
BAB VI.....		103
KESIMPULAN DAN SARAN.....		103
6.1.	Kesimpulan	103
6.2.	Saran	104

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan.....	19
Tabel 2.2 Random Index	21
Tabel 4.1 Jumlah Karyawan tahun 2017	37
Tabel 4.2 Jumlah Karyawan tahun 2014-2017.....	37
Tabel 4.3 Waktu Kerja Karyawan	38
Tabel 4.4 Jenis dan Kapasitas Produk	40
Tabel 4.5 Penjualan Produk.....	42
Tabel 4.6 Laba Bersih Sebelum Pajak dan Setelah Pajak	43
Tabel 4.7 Aktiva Lancar	43
Tabel 4.8 Hutang Jangka Pendek	43
Tabel 4.9 Jumlah Pelanggan Tetap dan Total Pelanggan.....	44
Tabel 4.10 Jumlah Keluhan Pelanggan	44
Tabel 4.11 Total Transaksi	45
Tabel 4.12 Produk Cacat	45
Tabel 4.13 Total Waktu Produksi, Movement, Inspeksi, dan Waiting Time	45
Tabel 4.14 Target Produksi	46
Tabel 4.15. Jumlah Saran Karyawan	46
Tabel 4.16. saran karyawan yang telah di implementasikan	46
Tabel 4.17. saran karyawan yang telah di implementasikan	47
Tabel 4.18 Tujuan Strategis Perspektif Keuangan	48
Tabel 4.19 Tujuan Strategis Perspektif Pelanggan.....	49
Tabel 4.20 Tujuan strategis dari perspektif bisnis dan internal.....	51
Tabel 4.21 Tujuan Strategis Perspektif Belajar dan Pertumbuhan.....	52
Tabel 4.22 KPI Perspektif Keuangan	53
Tabel 4.23 KPI Perspektif Pelanggan.....	57
Tabel 4.24 KPI Perspektif Proses Bisnis dan Internal.....	58
Tabel 4.25 KPI Perspektif Belajar dan Pertumbuhan.....	60
Tabel 4.26 Formulasi dari Key Performance Indikator (KPI).....	62
Tabel. 4.27 Hasil Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI).....	63
Tabel 4.28 <i>Profit Margin</i>	67
Tabel 4.29 <i>Return on Assets</i> (ROA)	68
Tabel 4.30 <i>Return on Equity</i> (ROE)	68
Tabel 4.31 <i>Current Ratio</i>	69

Tabel 4.32 <i>Quick Ratio</i>	69
Tabel 4.33 <i>Return on Investment (ROI)</i>	70
Tabel 4.34 ROCE	70
Tabel 4.35 Retensi Pelanggan	71
Tabel 4.36 Tingkat Keluhan Pelanggan	72
Tabel 4.37 Pertumbuhan Jumlah Pelanggan.....	72
Tabel 4.38 Tingkat Inovasi Produk	73
Tabel 4.39 Rasio Produk Cacat	73
Tabel 4.40 MCE	74
Tabel 4.41 Realisasi Produksi Dari Target Produksi.....	74
Tabel 4.42 Tingkat Produktivitas Karyawan	75
Tabel 4.43 Tingkat Saran Karyawan Yang Diimplementasikan	75
Tabel 4.44 Jumlah Pelatihan Dan Training	76
Tabel 4.45 Rekapitulasi Kinerja KPI.....	76
Tabel 4.46 Hasil OMAX Dan Tls Perspektif Keuangan	80
Tabel 4.47 Hasil OMAX Dan TLS Perspektif Pelanggan	81
Tabel 4.48 Hasil OMAX Dan TLS Perspektif Proses Bisnis Internal.....	82
Tabel 4.49 Hasil OMAX Dan TLS Perspektif Belajar Dan Pertumbuhan	83
Tabel 5.1 Daftar <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	94
Tabel 5.2 Rekapitulasi pengukuran kinerja menggunakan OMAX pada Perspektif Keuangan	95
Tabel 5.3 Rekapitulasi pengukuran kinerja menggunakan <i>Objective Matrix</i> Perspektif Pelanggan.....	95
Tabel 5.4 Rekapitulasi pengukuran kinerja menggunakan <i>Objective Matrix</i> Perspektif Proses Bisnis Internal	95
Tabel 5.5 Rekapitulasi pengukuran kinerja menggunakan <i>Objective Matrix</i> Perspektif Belajar dan Pertumbuhan	95
Tabel 5.6 Indeks Pencapaian Kinerja	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Diagram Alur Penelitian	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	34



DAFTAR PUSTAKA

- Anggraeni, D. (2015). Pengaruh Current Ration, Quick Ratio, Debt to Equity Ratio dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusa. *Journal of Applied Microbiology*, 4(3).
- Ardiansyah, Bambang, (2010). Analisis Manufacturing Cycle Effectiveness (MCE) dalam Mengurangi *Non Value Added Activities* Vol 1.
- Avianda, D., Yoanita, Y., & Yuniar. (2015). Usulan Peningkatan Produktivitas Di Lantai Produksi Menggunakan Metode Objective Matrix (Omax). *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional Oktober*.
- Bieker, T. (2003). Sustainability management with the Balanced Scorecard. *Internation Summer Academy on Technology Studies - Corporate Sustainability*, 1–17.
- Firmansyah. (2016). Analisis Hutang , Aktiva , Likuiditas yang Mempengaruhi Return on Asset pada Sektor Hotel Restoran dan Pariwisata di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 5(1), 489–495.
- Hanuma, S. (2010). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat, 1–24.
- Hanafi, Mamduh M. (2008). Manajemen Keuangan. Edisi 1.
- Husaini, A. (2012). Pengaruh variabel return on assets, return on euity, net profit margin dan earning per share terhadap harga saham perusahaan. *Jurnal Profit*, 6(1), 45–47.
- James, Van Horne dan Wachowics Jr Jhon M. (2012). Prinsip-prinsip Manajemen Keuangan. Edisi Ke 13. Buku 1.
- Kalalo, R. (2014). Customer relationship management dan kualitas pelayanan pengaruhnya terhadap loyalitas konsumen PT. Matahari dept. Store, manado. *Jurnal EMBA*, 1(4), 15531–1561.
- Kaplan and Norton. (1992). The Balanced Scorecard Measures That Drive Performence,

- Kaplan, B. R. S., & Norton, D. P. (2001). The Strategy- Focused Organization, 23(1), 1–8.
- Kaplan, & Norton. (2000). Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard.
- Kasmir. (2014). Analisa Laporan Keuangan
- Kotler & Keller. (2009). Manajemen Pemasaran. Edisi 12 jilid 1
- Kristiyanti, M. (2016). Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA Vol. 3 No. 3, Sept. 2016*, 3(2), 103–123.
- Listiadi, A. (2008). Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Sebagai Manifestasi Pembelajaran Investasi, 3(1), 197–213.
- Mubin, A. (2006). Penerapan Metode Sustainability Balanced Scorecard dan Objective Matrix dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja, (1991), 16–48.
- Neely, A., Platts, K., Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design : A literature review and research agenda Performance measurement system design A literature review and research agenda.
- Neely, A., Richards, H., Mills, J., & Platts, K. (1997). Designing performance measures : a structured approach, 17(11), 1131–1152.
- Nugrahayu, E. R. (2015). Penerapan Metode Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Penguuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Rahim, Roby. (2010). Analisis Pengaruh Current Ratio, Quick Ratio dan Working Capital to Total Asset Ratio Terhadap Kinerja Perusahaan Sektor Properti
- Riyana, D. H. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas*, 11(22), 42–53.
- Saaty, R. W. (1987). The analytic hierarchy process-what it is and how it is used. *Mathematical Modelling*, 9(3–5), 161–176. <https://doi.org/10.1016/0270->

- Saaty, T. L., & Vargas, L. G. (2013). The Analytic Network Process. *Decision Making with the Analytic Network Process*, 195, 1–40. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7279-7_1
- Sari, M. dan, & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT.Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 28–42.
- Saftiana, dkk, 2007. Analisis Manufacturing Cycle Effectiveness dalam Meningkatkan Cost Effective Pada Pabrik Pengolahan Kelapa Sawit. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 12, No. 1.
- Simamora, Henry. (2002). Akuntansi Manajemen.Edisi ke-2.
- Sobirin, A. (2014). Konsep Dasar Kinerja dan Manajemen Kinerja, 1–67.
- Suartika, I. M., Patdono, S., & Syairuddin, B. (2007). Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Integrated Performance Measurement System. *Jurnal Teknik Industri*, 9, 131–143.
- Sundari, S. (2007). Hubungan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Ceirical Success Factors Perusahaan. *Journal of Experimental Psychology: General*, 136(1), 23–42.
- Suwignjo, & Vanany. (2004). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada Yayasan X, 49–55, 7–23.
- Syamsuddin, Lukman. (2007). Manajemen Keuangan Perusahaan:Konsep Aplikasi Dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan.
- Vanany, I., & Tanukhidah, D. (2004). Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism (Studi Kasus pada Hotel X), 6(2), 148–155.